



Työn organisoinnin muutos yksityisellä ja julkisella sektorilla

Lisääntyvätkö uudet työn organisoinnin muodot Pohjoismaissa?

TOMI OINAS & TIMO ANTILA & ARMI MUSTOSMÄKI

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja oppimista korostavien työn organisoinnin muotojen on katsottu edistävän kilpailukykyä, tuottavuutta ja innovaatioita. Mutta ovatko nämä uudet työn organisoinnin muodot yleistyneet Pohjoismaissa kuten on oletettu ja missä määrin maiden välillä on havaittavissa eroja kehityksessä? Entä ovatko julkisen ja yksityisen sektorin työn organisoinnin mallit lähentyneet toisiaan, kun julkista sektoria on uudistettu yksityiseltä sektorilta omaksuttujen mallien mukaisesti.

.....

Johdanto

Uusien työn organisointimuotojen soveltaminen on ollut jo pitkään sekä kansallisella että eurooppalaisella poliittisella asialistalla (esim. European Commission 1997). Uudet työn organisointimuodot on nähty avaimena niin kilpailukyvyille, tuottavuudelle kuin innovaatioillekin. Innovaatioiden keskeisyyttä on korostettu jopa siinä määrin, että innovaatiojohtamisen nähdään muodostavan uuden johtamisteorioiden paradigman (Seeck & Kuokkanen 2010; Seeck & Laakso 2010).

Uudet työn organisoinnin muodot on esitetty vastakohtina ”vanhoille” tayloristisille, ositetuille ja rutiinimaisille töille. ”Uusi” voi viitata esimerkiksi työn organisoinnin muotoihin, joissa työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa sekä oman työnsä tekemisen tapaan että päätöksentekoon organisaatiossa, tiimityöhön (ja sen itseohjautumiseen) tai uusiin työn ja palkkauksen arvioinnin menetelmiin. Tällainen refleksiivinen sopeutumiskyky edellyttää työntekijöiden osaamista, luovuutta ja harkintavaltaa.

Aiempien eurooppalaisia organisaatioita vertailevien tutkimusten mukaan uudet innovatiivisina pidetyt matalan hierarkian työn organisointimuo-

dot, kuten ”oppivat organisaatiot”, ovat yleisimpiä Pohjoismaissa (esim. Lorenz & Valeyre 2005; Valeyre & al. 2009). Euroopan tasolla on kuitenkin havaittu uudenlaisia siirtymiä. Innovaatioita ja kansallista kilpailukykyä korostavista poliittisista tavoitteista huolimatta 2000-luvun taantumassa oppivia organisaatioita kuvaavat työn organisoinnin muodot ovat vähentyneet Euroopassa. Sääntelyä, standardisointia ja valvontaa korostavat ”kevyet” (*lean*) organisaatiomuodot ovat sen sijaan lisääntyneet (Holm & Lorenz 2015). Nämä tulokset kuitenkin pohjautuvat analyysihin, jotka keskittyvät vain yksityisen sektorin yrityksiin eivätkä anna kovin tarkkaa kuvaa Suomen tai muiden Pohjoismaiden työn organisoinnin muutoksista.

Myös julkisella sektorilla on roolinsa kansallisen kilpailukyvyn ja innovaatioiden luomisessa, kuten ajankohtaisesta julkisesta keskustelusta olemme voineet seurata (esim. HS 18.1.2016; HS 5.10.2015; HS 23.5.2014). Yhtäältä julkisen sektorin toivotaan suuntaavan rahoitustaan ja esimerkiksi hankintojaan innovaatioita hyödyttävästi, toisaalta julkisen sektorin toivotaan myös tuottavan innovaatioita itsenäisesti (esim. Tutkimus ja innovaationeuvosto 2014; Valovirta & Hyvönen 2009). Samalla julkisia organisaatioita on uu-

distettu ja tehostettu markkinasektorilta omaksutujen uuden julkisjohtamisen periaatteiden mukaisesti. Erityistä kiinnostusta on herättänyt japanilaisissa autotehtaissa syntynyt ja pohjoisamerikkalaisissa konsulttiyrityksissä jalostunut lean-tuotantomalli. Malli on levittäytynyt julkisen sektorin organisaatioiden uudistamisprosesseihin, esimerkiksi sairaaloissa (Björkman 2013; Laursen & al. 2003). Muissa Pohjoismaissa onkin tunnustettu lean-johtamisen suosion ”toinen aalto” (Sederblad & al. 2013), mutta Suomessa lean-johtamisen yleistymisen, erityisesti julkisella sektorilla, on herättänyt yllättävän vähän akateemista huomiota (myös Heikkilä & Martinsuo 2015).

Tässä artikkelissa tutkimme päivittäisen työn organisoinnin muutoksia yksityisellä ja julkisella sektorilla Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa. Analyysit perustuvat eurooppalaiseen työoloaineistoon vuosilta 2000, 2005 ja 2010. Kysymme, ovatko oppivaa organisaatiota kuvaavat työn organisoinnin muodot yleisesti lisääntyneet Pohjoismaissa, kuten innovaatioiden keskeisyys johtamisessa ja poliittisissa tavoitteissa antaisi olettaa. Kysymme myös, lähentyvätkö julkisen ja yksityisen sektorin työn organisoinnin muodot toisiaan, kun julkista sektoria uudistetaan yksityiseltä sektorilta omaksuttujen ajatusten mukaan.

Uusi julkisjohtaminen ja organisaatiomuutokset julkisella sektorilla

Eurooppalaisten vertailevien tutkimusten mukaan organisaatiomuutokset ja rakenneuudistukset ovat olleet yleisiä etenkin Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa. Eurofoundin (2012) määrittelyissä organisaatioiden muutos pitää sisällään erilaiset uudelleenjärjestelyt ja -organisoinnit työpaikoilla sekä uusien prosessien ja teknologioiden käyttöönoton. Muutokset ovat olleet yleisiä erityisesti julkishallinnon, puolustuksen ja sosiaali- ja terveydenhuollon aloilla.

Myös Suomessa Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa julkisen sektorin työntekijät raportoivat enemmän erilaisia muutoksia organisaatioissaan verrattuna yksityisen sektorin työntekijöihin: vuoden 2013 tutkimuksessa julkisella sektorilla odotettiin tapahtuvaksi enemmän esimiesten tai johdon muutoksia (valtiosektori 27 %, kunnat 18 % ja yksityinen sektori 9 %). Myös tietojärjestelmien muutoksia oli tapahtunut tai niitä odotettiin tavallista enemmän valtiolla (66 %) verrattuna kuntiin (42 %) ja yksityiseen sektoriin (39 %). Lisäksi

vuodesta 1997 lähtien noin 60 prosenttia suomalaisista palkansaajista on kokenut työn tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen liittyvän työn arvioinnin lisääntyneen. Muutos on koskenut erityisesti yliopistosektoria, sillä vuonna 2013 sen palkansaajista 69 prosenttia ilmoitti tällaisesta tehostamisesta, kun vastaava osuus valtiolla oli 61 prosenttia, kunnissa 58 prosenttia ja yksityisellä sektorilla 60 prosenttia. (Sutela & Lehto 2014, 45–50.)

Näistä luvuista voi päätellä, että erityisesti julkisen sektorin hallintoa – ja siten myös työtä – on ollut myllerretty viime vuosikymmeninä. Julkisen sektorin reformilla on jo 1980-luvulta lähtien pyritty vastamaan hyvinvointivaltion kustannus-, tehostomus- ja byrokratiakritiikkeihin (Julkunen 2006, 77). Reformi pohjautuu *New Public Managementiksi* (NPM) kutsuttuun oppiin, josta Suomessa puhutaan uutena julkisjohtamisena tai uutena julkishallintona (esim. Lehto 2003; Yliaska 2014). Tiivistetysti NPM tarkoittaa markkinasektorille ominaisten periaatteiden ja toimintatapojen soveltamista julkiseen toimintaan. NPM-uudistuksia ovat ajaneet ja levittäneet niin konsultit, ajatushautomot kuin kansainväliset järjestöt, kuten IMF, Maailmanpankki ja OECD (Hebdon & Kirkpatrick 2005).

NPM-pääperiaatteet voidaan jakaa kahteen päälinjaan: a) yksityistäminen ja markkinaperiaatteiden soveltaminen (*privatization & marketization*) ja b) yksityisistä yrityksistä ja teollisuudesta omaksuttujen johtamis- ja organisointimallien soveltaminen julkisen sektorin organisaatioihin (*corporisation*) (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000; Kapacu 2006). Näiden prosessien myötä julkiset organisaatiot altistuvat muun muassa sisäisille markkinoille, kilpailulle, tulospohjaiselle resurssien jaolle, lisääntyneelle arvioinnille ja selontekovelvollisuudelle sekä vaatimuksille jatkuvasta rakenteellisesta tehostamisesta (Julkunen 2001, 48–56; Hall 2013; Movitz & Sandberg 2013).

Työpaikkatasolla lisääntyy tarve uusille organisaatioresursseille, jotka liittyvät standardisointiin, dokumentointiin, raportointiin ja organisaatioiden toimintojen laadunarviointiin (ks. esim. Megher & Szebehely 2013). Tästä syntyy paradoksi: vaikka NPM kritisoi byrokratiaa, tehostomuutta ja poliitikko- ja professiovaltaa (Lehto 2003), yksityistäminen ja kilpailutuslakien käyttöönotto itse asiassa näyttävät uudelleen vahvistavan byrokratiaa. Kilpailutuksien, tarjouksien ja auditointien pohjaksi tarvitaan enemmän tietoa työprosesseista, panoksista ja tuloksista.

Viime aikoina erityisen suosion julkisella sektorilla, erityisesti sosiaali- ja terveydenhoito-organisaatioissa, on saanut japanilaisissa autotehtaissa syntynyt johtamisoppi ”lean production” (ks. esim. Radnor & al. 2012; Sederblad & al. 2013). *Lean* on useimmiten suomennettu ”ohut-tuotannoksi” tai ”kevyttuotannoksi”, mutta myös englanninkielistä muotoa *lean* näkee laajasti käytettävän suomen kielessä. Lean-sovellukset julkisella sektorilla noudattavat erilaisia johtamis-malleja, kuten laatujohtamista (*total quality management*), tulosjohtamista (*management by performance and objectives*) sekä yritystoimintamaisten prosessien luomista (*business process reengineering*) (esim. Hall 2013; Hvidman & Calmar Andersen 2014). Leanin ydinidea on resurssien tehokas johtaminen, joka pyritään saavuttamaan virtaukseen perustuvalla tuotannonsuunnittelulla. Tavoitteena on vähentää joutokäyntiä sekä hukkaa (*waste*) ja lisätä ennustettavuutta. Amerikkalaisessa ja myös ruotsalaisessa lean-sovelluksessa on käytetty myös työntekijöiden vähennyksiä tehostamisen muotona (Björkman 2013). Julkisen budjettikuriin ilmapiirissä lean-johtamisen suosiota on perusteltu sillä, että sen avulla säilytetään palvelujen laatu ja samalla jopa lisätään palvelujen tuottavuutta sekä tehostetaan resurssien käyttöä. Vaikka muun muassa kuntasektorilla koetusta kiireestä ja tehostamisen yhteyksistä vaikeuksiin toimia ammattieettisesti vastuullisesti on jo olemassa tutkimuksia (esim. Hirvonen 2014; Lehto 2006; Mänttari-van der Kuip 2014), työn organisoinnin muutoksista julkisella sektorilla tiedetään vain vähän.

Työn organisoinnin vanhat ja uudet muodot

Avoimessa taloudessa tuotanto ja työ rakentuvat nopeasti uudelleen globaalin talouden muutospaineissa. Samanaikaisesti syntyy tietoon ja korkeaan osaamiseen perustuvia autonomisia tietotyöorganisaatioita, mutta myös yhä tiukemmin valvottuja organisaatioita. Tutkimuksemme pyrkii havainnoimaan tätä muutosta organisaatiotypologisoitien avulla.

Eurooppalaisen työ- ja elinolojen kehitys- ja tutkimuslaitoksen (Eurofound) tutkijat Edward Lorenz ja Antoine Valeyre (2005; 2009) ovat erotelleet työn organisoinnin muodot neljään luokkaan, joita ovat 1) oppimiseen perustuva joustava malli (*learning model*), 2) kevyt tuotanto (*lean model*), 3) tayloristinen (*taylorist forms*) ja 4) perinteinen (*traditional or simple forms*) malli. Sovellamme tätä typologisoitua omassa empiirisessä tarkastelussa. Työn organisaatiomuotojen määrittäminen työn piirteiden avulla on esitetty taulukossa 1 ja empiirinen operationalisointi liitetäulukossa 1 (ks. www.julkari.fi).

Ensimmäinen, lähellä pohjoismaista sosioteknistä ajattelua oleva *oppivan organisaation malli* tarkoittaa hajautettua päätösvaltaa. Työntekijällä on merkittävästi muita malleja enemmän autonomiaa työn tekemisen tavan ja työn tahdittamisen suhteen. Työn sisältöjen vaihtelevuus ja monipuolisuus edellyttävät ja edistävät työssä oppimista. *Kevyttuotantomallille* on ominaista edellistä byrokraattisempi ja järempi organisaatorakenne,

Taulukko 1. Työn organisoinnin muodot ja työn piirteet (Lorenz & Valeyre 2005)

	Työn organisoinnin typologia			
	Oppiva	Kevyt (lean)	Tayloristinen	Yksinkertainen
Autonomia	+++	+	--	-
Oppiminen ja ongelmien ratkaisu	+++	+++	-	--
Laadun tarkkailu	+	++	-	--
Työn kierto	-	+++	-	--
Tiimityö (ilman autonomiaa)	-	++	++	--
Autonomiset tiimit	+	++	--	--
Työn yksitoikkoisuus	--	+	+++	-
Työn toistuvuus	--	++	++	-

sillä työntekijälle (ja/tai tiimille) asetetaan enemmän ylhäältä annettuja määrällisiä tuotantorajoitteita ja tarkkoja laatumääryksiä. Lorenz ja Valeyre (2005; 2009) kuitenkin pitävät kevyttuotantomallia oppimista ja innovaatiota korostavana työn organisoinnin mallina, eivät fordistisen tuotantomallin läheisenä variaationa. *Tayloristiselle* työn organisoinnin muodolle ovat tunnusomaista toistuvuus, monotonisuus sekä hierarkkiset (esimiehen suora kontrolli) ja automaattiset (työlaitteen automaattinen nopeus tai tuotteen liikkuminen) työtahdin rajoitteet. On huomattava, että määrälliset tuotanto- tai suoritetaavoitteet korostuvat sekä tayloristisessa että kevyessä työn organisointimuodossa. *Yksinkertainen* tai perinteinen työn organisoinnin malli on tyypillistä pienille työpaikoille, joissa työn tekemisen tapoja ei ole tarkasti määriteltä ja ne ovat pääosin epäformaaleja.

Aineisto

Empiiriset analyysit pohjautuvat Eurooppalaisen työolotutkimuksen (*European Working Conditions Survey, EWCS*) kyselyaineistoihin, jotka on kerätty vuosina 2000, 2005 ja 2010. Kyselyt on toteuttanut Eurooppalainen työ- ja elinolojen kehitysjä tutkimuslaitos (*Eurofound*). Keskityimme analyysissämme työntekijöihin Tanskassa, Suomessa ja Ruotsissa (N = 9 605). Norja ei ole mukana analyysissä, koska maa on tullut mukaan kyselyihin vasta vuonna 2005. EWCS:n tilastollisena perusjoukkona ovat työlliset henkilöt Eurostatin työvoimakyselyn kriteerein määriteltynä. Jokaisessa maassa käytettiin monivaiheista, ositettua ja ryhmiteltyä tutkimusasetelmaa yhdessä satunnaiskulkumenettelyn kanssa viimeisen vaiheen vastaajien valitsemiseksi. Haastattelujen otos on jokaisessa kyselyssä ollut 1 000, poikkeuksena vuosi 2000, jolloin otos oli 1 500. Kunkin vuoden otoksesta noin viidennes oli yrittäjiä, jotka raajaamme tarkastelun ulkopuolelle. Vastaajia haastateltiin kasvotusten heidän kodeissaan normaaliin työaikojen ulkopuolella. Kokonaisvastausprosentti oli 44 vuonna 2010, mutta vastausmäärissä on ollut huomattavaa maittaista vaihtelua. Aineisto on painotettu korjaamaan puuttuvia vastauksia. Osituksen jälkeinen painokerroin on rakennettu vastaamaan Eurooppalaisen työvoimakyselyn lukuja käyttämällä sukupuolta, ikää, ammatia, sektoria ja aluetta. Aineisto tarjoaa ainutlaatuisen kuvan työ- ja työllisyyssolojen kehityksestä Eu-

roopan unionissa. Kysymysten ja kyselyjen kattamien aihepiirien määrää on laajennettu jokaisella kyselykierröksellä. Silti kyselyt mahdollistavat ajallisen vertailun, sillä ne sisältävät samoja pyydyviä avainkysymyksiä, ja ne myös mahdollistavat maittaisen vertailun, koska sama kyselylomake on käytössä kaikkialla (Eurofound 2012.) EWCS on työntekijätason kysely, joka ei mahdollista erilaisissa yrityksissä tai toimipaikoissa vallitsevien työn organisointimuotojen tutkimista. Yksilötason aineistolla on kuitenkin mahdollista esittää vallitsevia työn organisointimuotoja yleisellä tasolla. Lisäksi työntekijätason aineiston käyttö on johdonmukaista sen osalta, että erilaisia työn organisointimuotoja saattaa olla käytössä yhdessä ja samassa toimipisteessä (Holm & al. 2010).

EWCS:ssä yksityisen ja julkisen sektorin erotte- lu perustuu vastaajan omaan arvioon. Kysymyksen muotoilu on muuttunut hieman eri vuosien välillä. Käyttämässämme määrittelyssä julkisen sektorin työntekijöiksi lukeutuvat ne, jotka ovat vastanneet työskentelevänsä valtiolla tai kunnissa. Kolmannen sektorin työntekijät, joita on vain reilu prosentti vastaajista, rajataan tarkastelun ulkopuolelle.

Työn organisointimuotoja määrittelevät muuttujat on johdettu aiemmista tutkimuksista, jotka käyttävät samaa tutkimuskehystä (ks. Arundel & al. 2007; Valeyre & al. 2009; Holm & al. 2010; Holm & Lorenz 2015). Samankaltaisia tyypittelyjä on käytetty myös muissa tuoreissa tutkimuksissa (Holman 2013; Vidal 2013). Näiden tutkimusten perusteella otamme EWCS-aineistosta mukaan 15 kategorista muuttujaa, jotka kuvastavat erilaisen työn organisointimuotojen piirteitä. Muuttujat kuvaavat korkeatuottoisten työjärjestelmien (*high performance work systems*) problematiikkaa käsittelevässä kirjallisuudessa tunnistettujen työkäytänteiden käyttöä (tiimityö, työn kierto, työntekijöiden vastuu laaduntarkkailusta, tarkat laatunormit).

Määritelmät oppimiselle ja ongelmien ratkaisutoiminnoille ovat tunnusomaisia sekä oppivalle että lean-organisaatiolle. Oppiminen on nimensä mukaisesti jatkuvaa *oppivassa organisaatiossa*. Oppimisen mahdollisuutta tuetaan organisaatiokulttuurin keinoin. Työntekijöitä kannustetaan aloitteellisuuteen ja autonomisuuteen tuotannollisten tai palveluun liittyvien ongelmien ratkaisussa. Voi sanoa, että myös työntekijän subjektiveetti halutaan käyttöön. Lean-tuotantomalli edellyttää myös työntekijältä kykyä ja halua ongelman ratkaisuun ja oppimiseen, mutta formaalin ja ennalta koodatun tuotantoprosessin ja määrällisten tuo-

tantotavoitteiden puitteissa. Autonomia on siis rajallisempaa kuin oppivan organisaation mallissa.

Muuttujat jotka mittaavat työtehtävien monimutkaisuutta ja työn autonomiaa (mahdollisuutta valita tai muuttaa työmenetelmiä tai -tahtia) ovat relevantteja oppivan organisaation näkökulmasta. Tayloristiselle työasetelmalle taas ovat tunnusomaisia määreet hierarkkisista (esimiehen suora kontrolli) ja automaattisista (työlaitteen automaattinen nopeus tai tuotteen liikkuminen) työtahdin rajoitteista. Horisontaalisten rajoitteiden muuttuja (työtovereiden tekemä työ) tarjoaa määritelmän siitä, tehdäänkö työt kollektiivisesti yksilöllisen työn sijasta. Työtehtävien toistuvuutta ja monotonisuutta kuvastavat määritelmät ovat myös tyypillisiä tayloristiselle työn organisoinnin muodolle. (Arundel & al. 2007; Valeyre & al. 2009; Holm & al. 2010).

Metodologia

Muodostamme työn organisoinnin tyypit käyttäen Lorenzin ja Valeyren (2005) kehittämää kaksivaiheista metodologiaa. Ensimmäisessä vaiheessa analyysissä olevista muuttujista muodostetaan moniulotteisen korrespondenssianalyysin (MCA) avulla työn organisoinnin keskeiset ulottuvuudet. Moniulotteinen korrespondenssianalyysi vastaa pääkomponenttianalyysia, mutta sovellettuna luokitelluille muuttujille. MCA:n avulla pyritään tiivistämään suuren muuttujajoukon sisältämä informaatio muutamaa keskeiseen ulottuvuuteen tai dimensioon (Greenacre 2007; Le Roux & Rouanet 2010). Seuraavassa vaiheessa käytetään hierarkkista klusterianalyysia (Wardin menetelmä) ryhmittelemään työpaikat korrespondenssianalyysin tuottamien työn organisoinnin ulottuvuuksien tai komponenttien mukaan erilaisiin tyypeihin (ks. Lorenz & Valeyre 2005; 2009; Chung & Tijdens 2013). Hierarkkinen klusterianalyysi on herkkä muuttujien väliselle korrelaatiolle, joten MCA:n tuottamat korreloimattomat komponenttipistemäärät soveltuvat analyysin alkuperäisiä muuttujia paremmin (Aldenderfer & Blashfield 1984). Klusterien määrä valittiin tarkastelemalla klusterirakenteen selittämää varianssia suhteessa klustereiden määrän ja etsimällä kohta, jossa selitysosuus laskee jyrkästi (ns. *elbow criterion*). Molemmat analyysit suoritetaan vuosien 2000–2010 yhdistetylle aineistolle, joka sisältää vastaajat kaikista kolmesta maasta. Tarkempi kuvaus analyysimenetelmistä on saatavissa kirjoittajilta.

Tulokset

Kaksivaiheisen mallin mukaisesti analyysi aloitetaan työn organisoinnin keskeisten ulottuvuuksien etsimisellä moniulotteisen korrespondenssianalyysin avulla. Tulosten perusteella alkuperäisten 15 muuttujan sisältämä informaatio on tiivistettävissä kahteen keskeiseen dimensioon, jotka vastaavat suurimmasta osasta muuttujien vaihtelusta. Ensimmäiselle dimensiolla latautuvat voimakkaimmin työn monotonisuus, vähäiset vaihtumismahdollisuudet, erilaiset työtahdin rajoitteet, toistuvat ja yksitoikkoiset tehtävät sekä alhainen osaamisen ja oppimisen taso (liitetaulukko 1, www.julkari.fi). Tämä dimensio mittaa siten olennaisilta osin työn autonomisuuden astetta. Toiselle dimensiolla latautuvat voimakkaimmin tiimityö, työtehtävien kierto, tehtävien monimutkaisuus, laatuvaatimukset, työtovereista ja tuotantotavoitteista johtuvat työn tahdin rajoitteet sekä uusien asioiden oppiminen (liitetaulukko 2, www.julkari.fi). Tämä ulottuvuus mittaa työn formalisoinnin astetta, joka on liitetty erityisesti lean-tuotantomalliin.

Korrespondenssianalyysin tuottama tulos vastaa hyvin pitkälle aikaisempia, samaa metodologiaa soveltaneita tutkimuksia (esim. Arundel & al. 2007; Valeyre & al. 2009; Holm & al. 2010). Keskeisimmät erot aikaisempiin tutkimuksiin liittyvät osaamisen ja oppimisen latautumiseen molemmille dimensiolle. Aikaisemmissa tutkimuksissa nämä ovat tyypillisesti latautuneet ensimmäiselle dimensiolle, joka erottelee ensisijassa tayloristiset organisaatiomuodot uusista oppimiseen perustuvista muodoista. Ero johtuu julkisen sektorin sisällyttämisestä analyysiin. Jos julkinen sektori jätetään analyysien ulkopuolelle, ovat tulokset identtisiä aikaisempien tutkimusten kanssa.

Metodologian seuraavassa vaiheessa luodaan työn organisoinnin tyypit hierarkkisen klusterianalyysin avulla käyttäen korrespondenssianalyysin tuottamaa kahta perusulottuvuutta, työn autonomisuuden ja työn formalisoinnin astetta, luokitelukriteerinä. Tulosten perusteella neljän klusterin ratkaisu sopii aineistoon parhaiten. Analyysin tuottamat neljä työn organisoinnin tyyppiä vastaavat hyvin pitkälle aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja (Valeyre & al. 2009; Holm & al. 2010). Taulukossa 2 on esitetty työn organisointia mittaavien 15 muuttujan jakaumat näiden neljän työn organisoinnin tyyppin (kevyt, yksinkertainen, oppiva ja tayloristinen) mukaan.

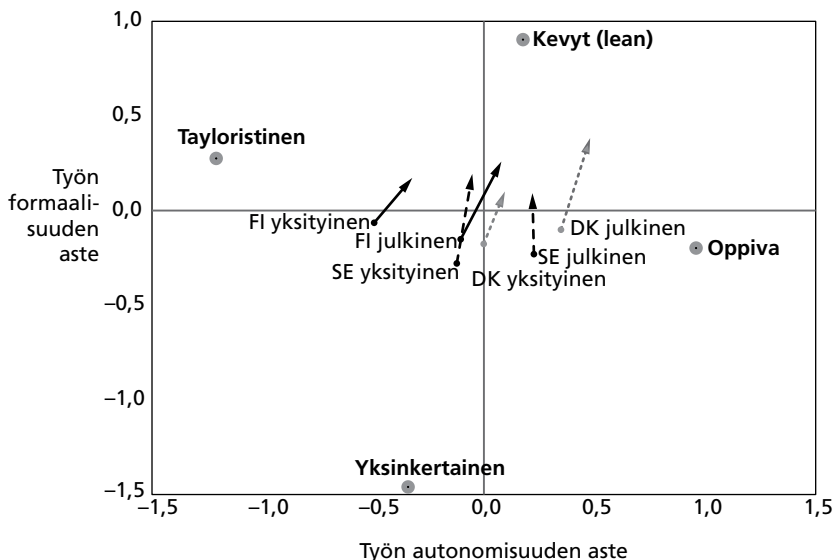
Kevyttuotantomallille on ominaista tiimityö ja erityisesti autonominen tiimityö, työtehtävien kiertö, hyvät vaikutusmahdollisuudet, oppiminen ja ongelmien ratkaisu, työn laadun tarkkailua sekä määrälliset tuotantotavoitteet työn tahdin määrittäjänä. Oppivassa organisaatiomallissa on kevyttuotantomallin tapaan paljon vaikutusmahdollisuuksia sekä oppimista ja ongelmanratkaisua, mutta selvästi vähemmän tiimityötä, työn tahtiin liittyviä rajoitteita ja monotonisia työtehtäviä. Tayloristista mallia kuvaavat selkeimmin vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn tahtiin liittyvät rajoitteet, monotoniset ja yksitoikkoiset työtehtävät sekä suhteellisen yleinen työn laadun tarkkailu. Yksinkertaista organisaatiomallia kuvaa selkeimmin tiimityön ja työn kieron vähäisyys, vähäiset työn tahdin rajoitteet, vähäinen työn laadun tarkkailu sekä muita heikomat mahdollisuudet oppimiseen.

Seuraavaksi tarkastelemme, miten työn organisointi on kehittynyt kolmessa Pohjoismaassa jul-

kisella ja yksityisellä sektorilla vuosien 2000 ja 2010 välillä. Kuviossa 1 on esitetty muutos julkisella ja yksityisellä sektorilla työn organisoinnissa Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa korrespondenssianalyysistä saatujen työn organisoinnin ulottuvuuksien (työn autonomisuuden ja formalisoinnin aste) suhteen. Kuviossa on myös esitetty neljän työn organisoinnin tyyppin sijoittuminen autonomisuuden ja työn formalisoinnin asteen määrittämässä kaksiulotteisessa avaruudessa. Korrespondenssianalyysin tuottamilla ulottuvuuksien arvoilla ei ole suoraa konkreettista tulkintaa. Ulottuvuuksia kuvataan standardoiduilla pistemäärämuuttujilla, joiden keskiarvo on aina nolla ja keskihajonta yksi. Positiiviset arvot kuvaavat molemmilla akselilla kyseisen ominaisuuden eli autonomisuuden ja formalisoinnin asteen lisääntymistä. Työn organisoinnin tyyppien sijoittumien kuvioon auttaa tulkitsemaan kehityskulkuja maittain ja sektoreittain. Silmiinpistävin piirre kuviossa on kaikki maat ja sektorit kattava varsin yh-

Taulukko 2. Työn piirteiden mittareiden jakauma työn organisoinnin muotojen mukaan (% palkansaajista yhdistetyssä EWCS 2000–2010 aineistossa)

Ulottuvuus Muuttujat	Kevyt (lean) %	Yksin- kertainen %	Oppiva %	Tayloris- tinen %
Tiimityö				
Ei-autonomista tiimityötä	43	21	31	45
Autonomista tiimityötä	47	11	31	27
Työn kiertö				
Tehtävien kiertoa työtovereiden kesken	76	28	43	60
Vaikutusmahdollisuudet				
työmenetelmiin	95	64	98	50
työtahtiin	79	62	89	52
Työtahti riippuvainen (rajoitteet)				
koneen tai tuotteen automaattisesta etenemisvauhdista	11	5	<1	44
määrällisistä tuotanto- tai suoritetaavoitteista	57	15	16	64
esimiehen suorasta valvonnasta	22	11	3	35
työtovereitten tekemästä työstä	71	23	23	68
Työhön kuuluu (monotonisuus ja toistuvuus)				
lyhytkestoisia, toistuvia tehtäviä (alle 1 minuutti)	26	26	7	55
yksitoikkoisia tehtäviä	34	48	10	69
Työhön kuuluu (laaduntarkkailu)				
tarkkojen laatuvaatimusten täyttämistä	90	47	51	88
oman työn laadunarviointia	93	56	87	78
Työhön kuuluu (oppiminen ja ongelmien ratkaisu)				
uusien asioiden oppimista	100	57	99	81
odottamattomien ongelmien ratkaisemista yksin	98	72	98	78
monimutkaisia tehtäviä	89	25	82	55



Kuvio 1. Työn organisoinnin muutos yksityisellä ja julkisella sektorilla Suomessa (FI), Ruotsissa (SE) ja Tanskassa (DK).

denmukainen siirtymä kohti kevyttuotantomallia eli lisääntynyttä työn formalisoinnin astetta. Josain määrin on myös havaittavissa siirtymää pois tayloristisesta mallista kohti oppivaa organisaatiomallia. Maiden ja sektoreiden väliset erot ovat säilyneet suhteellisen samoina. Kaikissa maissa oppiva organisaatiomalli on yleisempää julkisella ja tayloristinen yksityisellä sektorilla, eikä tilanne ole juuri muuttunut. Sama muuttumattomuus koskee myös maiden välisiä eroja. Oppivat organisaatiomallit ovat yleisempiä Tanskassa ja Ruotsissa, tayloristiset työn organisoinnin mallit Suomessa. Työn formalisointi näyttää yleistyneen voimakkaammin julkisella sektorilla, ainakin Tanskassa ja Suomessa. Kun 2000-luvun alussa ero sektoreiden välillä oli pieni, on työn formalisoituminen ja sen myötä lean-tuotantomalli vuonna 2010 jo yleisempää julkisella sektorilla.

Pohdinta

Tuloksemme työn organisoinnin muutoksesta Pohjoismaiden julkisella ja yksityisellä sektorilla ovat pääosin yhdenmukaisia Jacob Holmin ja Edward Lorenzin (2015) laajempien tulosten kanssa, jotka koskevat yksityisen sektorin organisaatioita Euroopassa. Yleisenä kehityssuuntana on ollut siirtymä kohti formaalimpia työn organisoinnin muotoja. Käytännössä tämä tarkoittaa, että

organisaatioissa pyritään yhdenmukaistamaan ja valvomaan tuotanto- tai palveluprosesseja. Tämä voi tapahtua esimerkiksi yksityiskohtaisten, henkilöstä riippumattomien, sääntöjen muodossa. Tyypillinen esimerkki tutkimuskirjallisuudessa on call center -tyyppisen työn standardointi yksityiskohtaisesti ohjeistettujen ja valvottujen palvelutapahtumien muodossa. Toisessa, autonomisemman työn reunassa on tietovaltainen asiantuntijatyö, johon on myös pyritty liittämään standardoituja toimintatapoja tai laatuluokituksia sekä hienovaraisempia ennakoivia tai jälkikäteisiä suoritustittareita.

On yllättävää, että työntekijöiden autonomista päätösvaltaa ja oppimista korostavat muodot ovat yleistyneet vain vähän. Poliittisessa ja johtamistieteellisessä keskustelussa on korostettu nimenomaan oppivan työn organisoinnin merkitystä kilpailukyvyllä, tuottavuudella ja innovaatioille. Toisaalta on muistettava, että aiemmissa eurooppalaisissa yksityisen sektorin vertailuissa kyseiset työn organisointimuodot ovat olleet yleisimpiä juuri Pohjoismaissa. Tätä on selittänyt pohjoismaisen työmarkkinamallin erityislaatu. Toisaalta tutkimukset eivät ole pystyneet vahvistamaan, että esimerkiksi työmarkkinapolitiikat olisi voitu yhdistää uusiin työn organisointimuotoihin. Työn organisoinnin muutosta selittäisi pikemminkin muuttuva taloudellinen ympäristö (Holm & Lorenz 2015): taloudellisen taantuman aikana yri-

tyksillä on tapana ottaa käyttöön lyhyen aikavälin strategioita, kuten kulujen leikkaamista ja työntekijöiden vapauksien vähentämistä, jotta ne saavuttaisivat paremman kulujen hallinnan ja tilivelvollisuuden. Yrityksissä on siis tiukennettu työntekijöiden työpanoksen kontrollia. Tuloksemme eivät täysin tue tätäkään teesiä, sillä kevyttuotannon inspiroimat johtamiskäytännöt, kuten standardisointi ja rajoitettu autonomia, yleistivät jo talouskasvun aikana vuosina 2000–2005.

Tuloksia voidaan pohtia myös viimeaikaisten työmarkkinoiden rakenteellista muutosta käsittelevien tutkimusten pohjalta (Eurofound 2013; ks. myös Fernandez-Macias & al. 2012). Vuosina 1995–2012 tapahtunutta työpaikkojen syntyä ja tuhoa käsitelleessä analyysissään tutkijat havaitsivat, että useimmat työpaikat katosivat matalien ja keskitason taitojen sektoreilta ja syntyivät korkean taitotason sektoreille. Jos oletetaan, että matalan taitotason työpaikat noudattavat pääasiallisesti perinteisen tai tayloristisen työn organisoinnin mallia, on yllättävää, että tämänkaltaisen työn organisointi ei ole vähentynyt enempää. Tämä rakenteellisen muutoksen prosessi saattaa selittää perinteisten työn organisointimuotojen vähene- mistä sen sijaan, että tulkitisimme organisaatioiden kehittävän ja ottavan käyttöön uusia työn organisointimuotoja. Se ei kuitenkaan selitä, miksi matalia hierarkioita korostavat oppivat työn organisoinnin muodot eivät ole juuri yleistyneet samalla kun tutkimukset osoittavat, että uudet työpaikat vaativat korkeaa taitotasoa. Pikemminkin tuloksemme johtavat keskusteluihin, jotka käsittelevät sitä, miten myös korkean taitotason työpaikoilla esiintyy byrokratisoitumista, standardointia ja uudenlaista raportointi- ja tilivelvollisuutta.

Tuloksia voi arvioida myös suhteessa kansallisiin ja eurooppalaisiin politiikkatavoitteisiin, joissa korostetaan uusien innovaatioiden merkitystä kestäväälle taloudelle. Esimerkiksi Suomessa Tuotavuuden pyöreän pöydän (Seuraava askel... 2010, 6) sihteeristön mukaan nimenomaan itseohjautuvasti oppiva organisaatio mahdollistaa organisaation selviytymisen hankalissa tilanteissa.

Näkemyks oppivan organisaation kyvystä luoda innovaatioita on perustunut työyhteisön kykyyn itseohjautua ja käyttää hyväkseen autonomisen työntekijän aloitteellisuutta, luovuutta ja subjektiviteettia. Anthony Arundel ja kumppanit (2007) tutkivat eri organisaatiomuotojen yhteyksiä innovaatioihin. He löysivät positiivisen korrelaation työn organisoinnin oppivien

muotojen sekä (mullistavien ja organisaatioiden sisäisten) innovaatioiden yleisyyden välillä. Lean-tuotanto taas oli selvemmin yhteydessä innovaatiostrategioihin, jotka liittyvät muilta lainaamiseen ja muiden tuottamien ideoiden muokkaukseen. Tämä antaa syytä olettaa, että vaikka lean-tuotanto sisältää oppimista ja ongelmien ratkaisua, mahdollisuudet innovatiivisuudelle saattavat olla rajoitetumpia johtuen prosessien standardoinnista ja rajoitteista. On kuitenkin huomattava, että suhde lean-tuotannon ja innovaatioiden välillä riippuu myös siitä, miten kevyttuotantoa pannaan täytäntöön. Tutkimuskirjallisuus erottaa toisistaan mahdollistavat ja pakottavat byrokratiat, jotka joko tukevat tai rajoittavat innovatiivisuutta (ks. esim. Lovén 2013). Pakottava byrokra- tia keskittyy sääntöihin, standardeihin, tuottavuuteen ja jatkuvaan kehittämiseen, mikä saattaa hävittää luovuuden organisaatioista. Toisaalta vähentämällä joutokäyntiä ja kehittämällä prosesseja voi säästää aikaa ja tilaa luovuudelle sekä innovatiivisuudelle, mikä voi siis johtaa innovaatiomahdollisuuksien kohentumiseen.

Kevyttuotannon yleistymisen seuraukset

Uusien johtamisoppien matkustaminen maasta toiseen ja sektorilta toiselle muuttaa työelämää. Aiemmat vertailevat analyysit yksityiseltä sektorilta ja tässä artikkelissa esitetyt tulokset Pohjoismaista osoittavat, että työn organisoinnissa korostuu lean-tuotantomallin piirteet, myös julkisella sektorilla. Lean-ajattelun leviäminen laajalle on johtanut monenkirjaviin ja epäselviin määritelmiin sekä hämmennykseen siitä, mistä lean-tuotannossa on oikeastaan kyse. (Hines & al. 2004, 1005–1006; Moyano-Fuentes & Sacristan-Díaz 2012.)

Leanin leviämistä ja merkitystä voi tutkia tarkastelemalla muutoksia ja johtamista, joka tapahtuu lean-käsitteen alla tietyssä organisaatiossa. Tässä yhteydessä tarkoitamme lean-mallilla yleisemmin standardointiin ja formalisointiin pyrkiviä johtamis- ja työn organisoinnin menetelmiä, jotka ilmenevät päivittäisen työn tasolla muun muassa lisääntyneenä kontrollina ja työntekijän autonomian kapenemisena. Keskustelemme lean-käsitteen alla ja sen kautta siitä, millaisia vaikutuksia tällä kehityssuunnalla mahdollisesti on työntekijöiden kannalta.

Aiemmat kirjallisuuskatsaukset osoittavat, että lean-tuotannosta mallia ottava johtaminen ja työn organisointi on yhdistetty sekä negatiivisiin että positiivisiin seurauksiin työntekijöiden hyvinvoin-

nissa. Lean-tuotanto on yhdistetty työn tehostumiseen ja standardisoitumiseen sekä sen seurauksena heikentyneeseen hyvinvointiin. Toisaalta on myös todisteita positiivisista tuloksista, kuten kohtuneista prosesseista ja työn sisällöistä, sekä paremmista mahdollisuuksista osallistumiselle ja oppimiselle. (Ks. esim. Brännmark & Eklund 2013; Hasle & al. 2012; Landsbergis & al. 1999; Sepälä & Klemola 2004.) Lean-tuotannossa työntekijöiden tulee olla aktiivisia, innovatiivisia, monitaitoisia ja jatkuvasti motivoituneita osallistumaan kehittämistyöhön. Työntekijöiden panos tuotannon tai palvelun kehittäjänä on siis tunnustettu.

Lean-tuotannon eri elementeillä on erilaisia seurauksia työntekijöiden hyvinvoinnille (ks. esim. Schouteten & Benders 2004; Toivanen & Landsbergis 2013) ja palvelujen toimivuudelle (Radnor & Osborne 2013). Seuraukset riippuvat myös siitä, minkälaiseen työhön näitä periaatteita sovelletaan. On esimerkiksi keskusteltu siitä, ovatko lean-tuotannon periaatteet, etenkin kontrolli- ja mittausmallit, sopivia kaikenlaisiin töihin. Tämä pätee etenkin julkisen sektorin töihin: tutkimuksissa on havaittu että helpommin standardisoitavissa prosesseissa, kuten sairaaloiden laboratorioissa ja rutiinitoimenpiteissä, työntekijät hyötyvät lean-johtamisesta parempien työkäytänteiden ja työprosessien muodossa. Sen sijaan työnteki-

jät, joilla on monimutkaisia tehtäviä ja prosesseja, kuten sairaanhoitajat hoivatyössä, voivat kokea lean-tuotannon heidän autonomiansa rajoitteena, mikä lisää kiireisyyttä ja häiritsee mahdollisuuksia hyvään hoivaan (ks. esim. Nielsen & Edwards 2010; Hasle 2010).

Suomalaisen ja Pohjoismaisen työelämän erityisyys riippuu paljolti työnantajien ja työntekijöiden yhteistoiminnasta ja siitä, millaiset työn organisoinnin muodot tulevat vallitseviksi käytännöiksi. Työn organisointimuotojen tarkastelu on tärkeää siksi, että yksilötasolla havaittuja muutoksia esimerkiksi työhyvinvoinnissa on vaikea tulkita, jos havaintoja ei pystytä yhdistämään organisaatioissa tapahtuneisiin työn organisoinnin muutoksiin. Tämä tutkimus käyttää hyväkseen eurooppalaista työoloja kartoittavaa aineistoa eri vuosilta. Aineistosarjan vahvuutena on maantieteellinen kattavuus ja se, että pääosin samanlaisina toistuvat kyselyt mahdollistavat muutoksien kuvauksen. Organisaatiotyyppien operationalisoinnin kannalta puutteena on kyselyjen suppeus. Esimerkiksi mielenkiintoisen lean-tuotantomallin monimuotoisuudesta saa käytettävissä olevien muuttujien avulla kiinni vain karkeasti. Työn organisoinnin uusien muotojen ja niiden hyvinvointivaikutusten tarkempi hahmottaminen vaatii sitä, että tutkijat jalkautuvat organisaatioihin.

Saapunut 23.5.2016
Hyväksytty 21.9.2016

KIRJALLISUUS

- Arundel, Anthony & Lorenz, Edward & Lundvall, Bengt-Åke & Valeyre, Antoine: How Europe's economies learn: a comparison of work organization and innovation mode for the EU-15. *Industrial and Corporate Change* 16 (2007): 6, 1175–1210.
- Björkman, Torsten: Management: Still a Fashion Industry. S. 91–125. Teoksessa Sandberg, Åke (toim.): *Nordic Lights. Work, Management and Welfare in Scandinavia*. Tukholma: SNS Förlag, 2013.
- Brunsson, Nils & Sahlin-Andersson, Kerstin: Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization studies* 21 (2000): 4, 721–746.
- Brännmark, Mikael & Eklund, Jörgen. Lean-inspired förändringar och personalens upplevelser. S. 103–121. Teoksessa Sederblad, Per (toim.): *Lean i arbetslivet*. Tukholma: Liber, 2013.
- Heejung Chung & Kea Tjens: Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (2013): 7, 1418–1434.
- Eurofound: Fifth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012.
- European Commission: Partnership for a new organisation of work. Green Paper. Document drawn up on

- the basis of COM(97) 128 final. Bulletin of the European Union, Supplement 4/97. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1997.
- Fernández-Macias, Enrique, Hurley, John & Storr, Donald: Transformation of the Employment Structure in the EU and USA, 1995-2007. Palgrave Macmillan, 2012.
- Greenacre, Michael (2007) Correspondence Analysis in Practice, Second Edition. London: Chapman & Hall/CRC.
- Hall, Patrik: NPM in Sweden: The Risky Balance Between Bureaucracy and Politics. S. 406–419. Teoksessa Sandberg, Åke (toim.): Nordic Lights. Work, Management and Welfare in Scandinavia. Tukholma: SNS Förlag, 2013.
- Hasle, Peter: Professional Assessment and Collective Standards – Lean in a Cancer Department. S. 345–354. Teoksessa Vink, Peter & Kantola, Jussi (toim.): Advances in Occupational, Social and Organizational Ergonomics. Boca Raton: CRC Press, 2010.
- Hasle, Peter & Bojesen, Anders & Langaa Jensen, Per & Bramming, Pia. Lean and the working environment: a review of the literature. International Journal of Operations & Production Management, 32 (2012): 7, 829–849.
- Hebdon, Robert & Kirkpatrick, Ian: Changes in the Organization of Public Services and their Effects on Employment Relations. S. 530–553. Teoksessa Ackroyd, Stephen & Batt, Rosemary & Thompson, Paul & Tolbert, Pamela S. (toim.): The Oxford Handbook of Work and Organization. New York: Oxford University Press, 2005.
- Heikkilä, Jussi & Martinsuo, Miia: Lean-tuotanto ja sen johtaminen: onnistuminen, haasteet ja soveltuminen Suomen yrityksiin ja muihin organisaatioihin. Työpoliittinen aikakauskirja 58 (2015): 3, 18–24.
- Hines, Peter, Holweg, Matias & Rich, Nick. Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking, International Journal of Operations and Production Management 24 (2004), 994–1011.
- Hirvonen, Helena: Habitus and care: Investigating welfare service workers' agency. Doctoral dissertation. Jyväskylän Studies in Education, Psychology and Social Research, 497. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2014.
- Holm, Jacob R. & Lorenz, Edward: Has "Discretionary Learning" declined during the Lisbon Agenda? A Cross-sectional and longitudinal study of work organization in European nations. Industrial and Corporate Change 24 (2015): 6, 1179–1214.
- Holm, Jacob R. & Lorenz, Edward & Lundvall, Bengt-Åke & Valeyre, Antoine: Organizational learning and systems of labor market regulation in Europe. Industrial and Corporate Change 19(2010): 4, 1141–1173.
- Holman, David: Job types and job quality in Europe. Human relations 66 (2013): 4, 475–502.
- Hood, Christopher: Contemporary public management: a new global paradigm? Public Policy and Administration 10 (1995), 104–117.
- HS: Helsingin sanomat, vieraskynä 18.1.2016. Inno-
vaatiot vaativat valtiolta aktiivisuutta. Antti Alaja.
HS: Helsingin sanomat, vieraskynä 23.5.2014. Palvelu-
innovaatiot tuovat talouskasvua Suomeen. Riitta Varpe.
HS: Helsingin sanomat, mielipidekirjoitus 5.10.2015. Julkisen sektorin innovaatiot saavat liian vähän huomiota. Jussi Heikkilä.
- Hvidman, Ulrik & Andersen, Simon Calmar: The Impact of Performance Management in Public and Private Organizations. Journal of Public Administration Research and Theory 24 (2014): 1, 35–58.
- Julkunen, Raija: Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Tampere: Vastapaino, 2001.
- Julkunen, Raija: Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. Stakes: Helsinki, 2006.
- Kapucu, Naim: New Public Management: Theory, Ideology, and Practice. S. 886–897. Teoksessa Farazmand, Ali & Pinkowski, Jack (toim.): Handbook of Globalization, Governance, and Public Administration. Boca Raton: CRC Press, 2006.
- Landsbergis, Paul A. & Cahill, Janet & Schnall, Peter: The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organization on Worker Health. Journal of occupational psychology 4 (1999): 2, 108–130.
- Laursen, Martin & Gertsen, Frank & Johansen, John: Applying Lean Thinking in Hospitals: Exploring Implementation Difficulties. Aalborg: Aalborg University, Center for Industrial Production, 2003.
- Le Roux, Brigitte & Rouanet, Henry Multiple Correspondence Analysis. London: Sage, 2010.
- Lehto, Anna-Maija: Työpaineet ja kiirekokemukset. S. 249–272. Teoksessa Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna & Miettinen, Arto (toim.): Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, 2006.
- Lehto, Juhani: Uusi julkissektorin hallinta ja kilpailuttaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Olila, Eeva & Ilva, Minna & Koivusalo, Meri (toim.): Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveyspolitiikan näkökulmasta. Raportteja 276. Helsinki: Stakes, 2003.
- Lorenz, Edward & Valeyre, Antoine: Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15. The Journal of Industrial Relations, 47(2005): 4, 434–442.
- Lovén, Eva: Kreativitet, innovation och lean. S. 298–316. Teoksessa Sederblad, Per (toim.): Lean i arbetslivet. Tukholma: Liber, 2013.
- Meagher, Gabrielle & Szebehely, Marta (toim.): Marketisation in Nordic eldercare: a research report on legislation, oversight, extent and consequences. Stockholm Studies in Social Work 30. Tukholma: Stockholm University, 2013.
- Movitz, Fredrik & Sandberg, Åke: Contested Models: Productive Welfare and Solidaristic Individualism. S. 31-90. Teoksessa Sandberg, Åke (toim.) Nordic lights. Work, management and Welfare in Scandinavia. SNS Förlag, 2013
- Moyano-Fuentes, José & Sacristán-Díaz, Macarena: Learning on lean: a review of thinking and research.

- International Journal of Operations & Production Management 32 (2012): 5, 551–582.
- Mänttari-van der Kuip, Maija: Work-Related Well-Being among Finnish Frontline Social Workers in an Age of Austerity. Doctoral dissertation. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 524. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015.
- Nielsen, Anders Paarup & Edwards, Kasper: The paradox of lean in healthcare: Stable processes in a reactive environment. S. 335–344. Teoksessa Vink, Peter & Kantola, Jussi (toim.): Advances in Occupational, Social, and Organizational Ergonomics. Boca Raton: CRC Press, 2010.
- Radnor, Zoe, Holweg, Matthias & Waring, Justin: Lean in healthcare: the unfilled promise? Social Science & Medicine. 74 (2012): 3, 364–371.
- Radnor, Zoe & Osborne, Stephen P.: Lean: A failed theory for public services? Public Management Review 15 (2013): 2, 265–287.
- Schouteten, Roel & Benders, Jos: Lean Production Assessed by Karasek's Job Demand-Job Control Model. Economic and Industrial Democracy 25(2004): 3, 347–373.
- Sederblad, Per (toim.): Lean i arbetslivet. Tukholma: Liber, 2013.
- Seeck, Hannele & Kuokkanen, Anna: Management paradigms in Finnish journals and literature between 1921 and 2006. Business History 52 (2010): 2, 306–336.
- Seeck, Hannele & Laakso, Aino: Adoption of managerial ideologies in Finnish academic management education 1960–2007. Management & Organizational History 5 (2010): 1, 37–64.
- Seppälä, Pentti & Klemola, Soili: How Do Employees Perceive Their Organization and Job When Companies Adopt Principles of Lean Production? Human Factors and Ergonomics in Manufacturing 14 (2004): 2, 157–180.
- Seuraava askel – tuottavuus ja työelämän laatu suomalaisilla työpaikoilla. Katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymiseen Suomessa. Tuottavuuden pyöreä pöytä. Sihteeristön katsaus 16.3.2010.
- Sutela, Hanna & Lehto, Anna-Maija: Työolojen muutokset 1977–2013. Suomen virallinen tilasto. Helsinki: Tilastokeskus, 2014.
- Toivanen, Susanna & Landsbergis, Paul. Lean och arbetstagarnas hälsa. S. 103–121. Teoksessa Sederblad, Per (toim.): Lean i arbetslivet. Tukholma: Liber, 2013.
- Valeyre, Antoine & Lorenz, Edward & Cartron, Damien & Csizmadia, Péter & Gollac, Michel & Illéssy, Miklós & Makó Csaba: Working Conditions in the European Union: Work organisation. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009.
- Valovirta, Ville & Hyvönen, Jukka (toim.): Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Esiselvitys sektoritutkimuksen neuvottelukunnalle. Sektoritutkimuksen neuvottelukunta, 2009.
- Vidal, Matt: Low-autonomy work and bad jobs in postfordist capitalism. Human Relations 66 (2013): 4, 587–612.
- Yliaska, Ville: Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Helsinki: Into Kustannus, 2014.

ENGLISH SUMMARY

Tomi Oinas & Timo Anttila & Armi Mustosmäki: Changes in the organization of work in the private and public sector – are new forms of work organization increasing in the Nordic countries? (Työn organisoinnin muutos yksityisellä ja julkisella sektorilla. Lisääntyvätkö uudet työn organisoinnin muodot Pohjoismaissa?)

The introduction of new forms of work organization has been on the European and on national policy agendas since the Luxembourg Employment Summit and the publication of the European Commission Green paper on new forms of work organization. New forms of work organization are regarded as key to competitive performance. There has been a particularly strong drive to organizational change and restructuring in the Nordic countries, where public sector organizations have come under pressure to reduce costs and increase efficiency.

Based on the three waves of the European Working Conditions surveys (2000, 2005 & 2010), this article analyses the changes that have happened in the organization of work in the Nordic countries. Applying

the typology introduced by Lorenz and Valeyre, we examine different types of organizing work in public and private sector organizations in Sweden, Finland and Denmark.

The results indicate that all countries and sectors have seen a marked increase in work formalization, which is characteristic of the Lean mode of work organization. However, we also found differences between countries and sectors. The Lean type of work organization was more common in public sector organizations and in Finland and Denmark. Learning and autonomy based models of work organization showed a trend to increase in Finland, but not in Denmark or Sweden. Nonetheless, Finland still lags behind the other Nordic countries in the adoption of new innovative and productive forms of work organization in both the private and the public sector.

Keywords: work organization, working conditions, Nordic countries, public sector, private sector, European Working Conditions survey (EWCS).